

**PLAN DE MERCADEO PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA
EL POBLADO**

**JULIANA PEREZ SEPULVEDA
KAREN MERCEDES SANCHEZ RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA
EL POBLADO**

**JULIANA PEREZ SEPULVEDA
KAREN MERCEDES SANCHEZ RODRIGUEZ**

**Pasantía para optar al título de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director Proyecto
HENRY ROJAS PALACIOS
Docente hora cátedra**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de Grado
en cumplimiento de los requisitos
exigidos por la Universidad
Autónoma de Occidente para optar
al título de Profesional en Mercadeo
y Negocios Internacionales.**

RICARDO LOPEZ

Jurado

SANTIAGO ROLDAN

Jurado

Santiago de Cali, 28 de Enero de 2008

AGRADECIMIENTOS

Queremos brindar un homenaje sincero de agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra manera hicieron parte de este proyecto y que permitieron su logro.

Ante todo damos gracias a el Ser que nos dio la vida, a Dios gracias , por todas las bendiciones recibidas, por nuestros padres, ese regalo tan preciado, ya que a través de ellos, de su trabajo y esfuerzo constante nos brindaron además de todo, el estudio, a ellos gracias por guiarnos de la mano y dirigirnos a alcanzar nuestras metas, por formarnos como personas integra y llenas de valores, lo que nos ha permitido resaltar en las labores de nuestro diario vivir, por su dedicación, a ellos gracias.

A la Panadería y Pastelería El Poblado y a sus propietarios infinitas gracias por su confianza y por la oportunidad de desarrollar este proyecto, a cada momento fueron fuente de inspiración y motivación para en conjunto lograr los objetivos propuestos, a personas trabajadoras y honestas como ustedes les dedicamos es producto de nuestro esfuerzo y sacrificio, personas que desde su trabajo contribuyen con el mejoramiento de su comunidad y de esta ciudad.

A nuestras compañeras de la Universidad por su apoyo y colaboración constante a lo largo del proceso del desarrollo de este proyecto, de la carrera y de nuestras vidas.

Por ultimo y no menos importante, a nuestro orientador y maestro profesor Henry Rojas, por la capacidad innata como persona y profesional de entregarnos su experiencia y conocimiento para la realización de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	12
RESUMEN	13
INTRODUCCION	14
1. FASE CONCEPTUAL	15
1.1 TEMA GENERAL	15
1.2 TEMA ESPECÍFICO	15
1.3 MARCOS DE REFERENCIA	15
1.3.1 Marco Teórico	16
1.3.2 Marco Conceptual	17
1.3.3 Marco Legal	17
1.4 METODOLOGIA	17
2. FASE DE INFORMACION	19
2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA DE LA EMPRESA	19
2.1.1 Definición del negocio	21
2.1.2 Misión	22
2.1.3 Visión	22
2.2 MATRIZ DE INFORMACION	23
2.2.1 Las 4'P de la empresa	23
2.2.2 Las 4'C de la empresa	24
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.4 FORMULACION DEL PROBLEMA	25

3. FASE DE ANALISIS	26
3.1 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	26
3.1.1 Filosofía de dirección	26
3.1.2 Patrimonio Humano	26
3.1.3 Clima organizacional interno	26
3.1.4 Recurso tecnológico	26
3.1.5 Recurso financiero	27
3.1.6 Evaluación del desempeño interno	27
3.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO	27
3.2.1 Análisis del medio ambiente externo	28
3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo	31
3.2.3 Descripción de la competencia	33
3.2.4 Barreras de entrada	34
3.2.5 Productos sustitutos	34
3.2.6 Análisis de clientes	34
3.2.7 Evaluación del desempeño externo	35
3.3 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA	35
4. FASE DE DIAGNOSTICO	37
4.1 PROBLEMA	37
4.1.1 Planteamiento del problema	37
4.1.2 Formulación del problema	37
4.1.3 Justificación	37
4.2 OBJETIVOS	38

4.2.1 General	38
4.2.2 Específicos	38
4.2.3 Alcance	38
4.2.4 Meta	38
4.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	38
5. FASE DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS	40
5.1 FASE DE FORMULACION	40
5.2 NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO	41
5.2.1 Alternativas	41
5.3 Microsegmentacion del mercado objetivo	44
5.3.1 Geográfica	44
5.3.2 Demográfica	44
5.3.3 Psicografica	44
5.3.4 Conductual	44
5.4 ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCION	45
5.4.1 Estrategias de Producto	45
5.4.2 Estrategias de Promoción	46
5.4.3 Estrategias de Servicio al Cliente	47
6. FASE DE GESTION DEL PLAN	48
6.1 PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS	48
6.1.1 Implementación	48
6.1.2 Control	48
6.1.3 Evaluación	48

6.1.4 Costos / Presupuestos de las estrategias	49
6.2 RESULTADOS FINANCIEROS	51
6.2.1 P&G Proyección de resultados	51
6.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	52
7. CONCLUSIONES	53
8. RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFIA	55
ANEXOS	56

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Calificación de análisis interno	27
Tabal 2. Crecimiento relativo de las ventas	31
Tabla 3. Calificación análisis externo	35
Tabla 4. Factores claves de éxito	39
Tabal 5. Matriz ventaja competitiva	39
Tabal 6. Bases de formulación	40
Tabla 7. Selección de alternativas	43
Tabla 8. Presupuesto de implementación de estrategias	50
Tabla 9. P&G Proyección de resultados	51
Tabla 10. Cronograma de actividades estratégicas	52

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.Ventas 2006/ 2007	19
Figura 2. Ventas 2007	20
Figura 3. Ventas 2006/ 2007/ 2008	20
Figura 4. Mercado actual	22
Figura 5. Distribución de productos dentro de la Empresa	23
Figura 6.Cuadro comparativo de ventas de empresas representativas del sector	32
Figura 7. Dimensiones del Mercado de Referencia	42
Figura 8. Estrategias básicas operativas	45

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Lista de clientes actuales	56
Anexo 2. Cuadro de evaluación del desempeño interno	57
Anexo 3. Cuadro de evaluación del desempeño externo	59
Anexo 4. Evaluación de alternativas del mercado objetivo	60
Anexo 5. Análisis de costos de la empresa 2007	61
Anexo 6. Análisis de costos de la empresa 2008	63
Anexo 7. Organigrama de la empresa	65
Anexo 8. Fotografías de la empresa	66

GLOSARIO

MERCADEO: proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

MERCADO: todos los clientes actuales y potenciales que comparten una necesidad común que un producto específico puede satisfacer, con los recursos y el deseo de hacer el intercambio y que tienen la autoridad para hacerlo.

MERCADO OBJETIVO: grupo o grupos que una firma selecciona para volverlos clientes, como resultado de la segmentación y la determinación del mercado objetivo; segmentos del mercado en los cuales una organización centra su plan de mercadeo y hacia los cuales dirige sus esfuerzos.

OBJETIVOS: metas específicas, logros y resultados que una organización espera alcanzar en un tiempo específico.

PLAN DE MERCADEO: documento que describe el ambiente de mercadeo, traza los objetivos de mercadeo y la estrategia e identifica quien sería el responsable de llevar a cabo cada parte.

RESUMEN

Al culminar el estudio profesional se presentan grandes retos, los cuales se deben confrontar con capacidad, conocimiento y actitud a fin de lograr con éxito los objetivos planteados.

Esta es la gran enseñanza y la oportunidad de mirar mas allá de lo que se nos presenta en la realidad de la vida laboral al finalizar los estudios, es por esto que este plan de mercadeo cobra una gran importancia para llevar a cabo y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

El presente estudio se ha realizado como proyecto de grado para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. El escenario de estudio fue la Panadería y Pastelería “El Poblado”, con el propósito de formular e implementar un Plan de Mercadeo para el año 2008.

EL objetivo es darle un giro al negocio y pasar de una empresa familiar a convertirse en un negocio con visión empresarial implementando estrategias de mercadeo que logren brindarle una mejor imagen, un posicionamiento en el mercado de los clientes actuales como con sus futuros clientes potenciales, para de esta manera verse reflejado con una mayor rentabilidad y un crecimiento de sus ventas.

Para la realización de este proyecto es necesario dar a conocer a todas las personas que hacen parte de la empresa lo que se busca con el plan de mercadeo que se va a ejecutar y de esta manera llevar una continuidad entre los objetivos, metas y estrategias plateadas y de esta manera lograr ubicar la empresa en el horizonte proyectado.

INTRODUCCION

La inclusión de una empresa en el mercado local, el reto de ser empresario y brindar oportunidades de empleo a la comunidad se gestiona más allá de llevar a cabo una idea de negocio. El desarrollo de la idea de negocio conlleva una visión estratégica, el romper paradigmas y visualizar un futuro exitoso, responsabilidad social, sacrificio y pasión por el trabajo realizado. Es por esto que consideramos preciso el desarrollo y la implementación de una guía que dirija los lineamientos, como lo es un Plan de Mercadeo, que le permita a la empresa encaminarse hacia oportunidades económicas mediante estrategias soportadas en la mezcla de marketing para satisfacer las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

Este proyecto es realizado con el propósito firme de realizar cambios positivos que sean percibidos por los clientes y brindarle a la Panadería y Pastelería El Poblado estrategias que le permitan crecer en el mercado donde actualmente incursiona. En este trabajo se entregara un informe detallado de todos los aspectos que se evalúan en un Plan de Mercadeo, tales como la competencia, la realización de un análisis interno y externo de la empresa y el entorno y una serie de recomendaciones acerca de los pasos a seguir para de esta manera concentrarse y enfocarse en la meta a alcanzar y que a través de soportes, datos reales y estadísticos le permitan a la alta gerencia tomar decisiones reales y soportadas en el estudio y el conocimiento que les brindara esta guía de direccionamiento.

1. FASE CONCEPTUAL

1.1. TEMA GENERAL

Mercadeo: Proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación y el intercambio de productos y servicios.

1.2. TEMA ESPECIFICO

Plan de Mercadeo para la Panadería y Pastelería “El Poblado” para el año 2008.

Plan de Mercadeo: Es un documento escrito que detalla la situación actual de una empresa respecto de los clientes, los competidores y el ambiente externo, y proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de mercadeo y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio existente o propuesto (nuevo), o el rediseño de productos existentes. El Plan de Mercadeo es ideal para las empresas ya que ayuda a comprender mas a fondo la situación real y las estrategias y pasos a seguir para que la empresa logre incrementar sus ventas, aumentar su utilidad y crecer en el mercado aumentando su base de datos de clientes.

1.3. MARCOS DE REFERENCIA

Los marcos de referencia están dados por el marco teórico y el marco conceptual; el primero tiene como objetivo situar el problema dentro de un conjunto de conocimientos que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización acertada de los términos que se utilizaran a través de textos guías especializados en los temas a tratar dentro de la realización del proyecto.

El marco conceptual tiene el propósito de brindar a la investigación un sistema coordinado e interrelacionado y consistente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema, ya que de este dependerá el resultado del trabajo.

1.3.1 Marco Teórico. Para realizar el presente trabajo se tuvieron en cuenta diversos textos en donde la estructura de los mismos son fundamentales para llevar a cabo el desarrollo del Plan de Mercadeo para la Panadería y Pastelería El Poblado, así como artículos y revistas especializadas del sector de la Panificación y de Alimentos, así como textos guías sobre mercadeo. Estos se relacionan a continuación:

- Marketing Estratégico – Enfoque de Toma de Decisiones: (Walter, Boyd, Mullins, Larreche, editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición). Este libro tiene como finalidad proveer las herramientas y los marcos específicos para planear, crear y tomar decisiones estratégicas de marketing, con lo que se podrá comprender y dominar las mejores formas de aprovechar las condiciones internas de la empresa en términos de su misión y aptitudes, así como su condición externa en términos del mercado y del contexto competitivo en que opera.
- Dirección de Mercadotecnia: de (Philip Kotler, editorial Prentice Hall octava edición). Este libro plantea que el sistema mercadotécnico implica tener una absoluta dedicación a pulsar, servir y satisfacer las necesidades de los clientes mediante u adecuado conocimiento de los mercados, al tiempo que motivan a los miembros de la organización para que produzcan alta calidad y la generación de valor para sus clientes; definen la mercadotecnia como un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros.
- Marketing Persona Reales – Decisiones Reales: de Michael R. Salomon, Elnora W. Stuart, editorial Prentice Hall). Este libro nos plantea una alternativa real y diferente de cómo son casos de personas que se encuentran detrás de todas las actividades de marketing en empresas pequeñas, mediana y grandes, además de utilizar un lenguaje apropiado y de fácil entendimiento.
- FENALCO: Artículos de casos exitosos de Panaderías del Sur occidente Colombiano, a través del programa Fenalpanaderias, dirigido a: Panaderías, pastelerías y empresas proveedoras del sector de la panificación. La Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO Valle del Cauca, con su programa FENALPANADERIAS apoya el desarrollo empresarial de las panaderías y aporta el mejoramiento de la calidad.
- Boletín Mi Panadería de FENALCO, es el medio de comunicación escrito permanente entre FENALCO, la industria proveedora y las Panaderías y Pastelerías. Circula trimestralmente para dar a conocer las necesidades del mercado así como conocimiento de tendencias, información en diferentes temas como: eventos, tips académicos y de actualidad, clasificados, promociones de las empresas, entre otros.

1.3.2 Marco Conceptual

- **Estrategia.** Es un patrón fundamental de objetivos, despliegue de recursos e interacciones presentes y planeadas, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente. Esta debe especificar 1) Que (Objetivos que se han de alcanzar, 2) Donde (En que ramos y mercados hay que concentrarse) y 3) Como (Que recursos y actividades se han de asignar a cada mercado de producto para enfrentar las oportunidades y amenazas del ambiente, con el fin de obtener una ventaja competitiva.)

- **Análisis DOFA.** Análisis de las fortalezas y debilidades de una organización y de las amenazas y oportunidades en su ambiente externo.

- **Segmentación de Mercado.** Es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían adquirir productos separados, mezclas de mercadotecnia o ambos. El mercado esta integrado por compradores, y estos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y practicas de compra. Cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar un mercado.

- **Análisis Situacional.** La importancia de este análisis situacional radica, en conocer los clientes actuales y potenciales, el ambiente competitivo, fortalezas y debilidades relativas de la empresa, las tendencias en el macroambiente mas amplio que pueden tener efecto en el producto, y de esta manera comprender cuestiones claves, oportunidades importantes o amenazas de las que es preciso ocuparse durante el periodo de planeación.

- **Plan de Mercadeo.** Es un documento escrito que detalla la situación actual respecto de los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para la asignatura de objetivos, acciones de mercadeo y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio existente o propuesto.

1.3.3. Marco Legal. La empresa no cuenta con una Entidad que la regule directamente, pero cumple con los requisitos fundamentales para su funcionamiento, como son: Cámara y Comercio, además de cumplir con el pago de impuestos a la DIAN, al Municipio por medio del Departamento de Industria y Comercio.

1.3. METODOLOGIA

La metodología utilizada para el análisis de mercadeo del presente trabajo, se tomaron en cuenta las siguientes fases:

- La fase conceptual por ser la primera describe los aspectos generales como los conceptos y temas que enmarcan el plan de mercadeo a realizar, en aspectos teóricos y legales.
- En la fase 2 llamada fase de información se capta toda la historia y antecedentes de la empresa que permiten realizar u análisis detallado del marketing mix, arrojando como resultado aquellos problemas que posee la empresa.
- En la fase tres llamada fase de análisis, encontramos 3 situaciones a estudiar; primero se hace fundamental realizar un análisis interno de la compañía, identificando la filosofía de dirección, patrimonio humano, clima organizacional interno, recurso tecnológico y financiero. Seguidamente se encuentra el análisis situacional externo en donde se toman en cuenta factores de suma importancia como el análisis económico social, tecnológico político y cultural; que intervienen en el funcionamiento de la empresa; además de la realización de un análisis comparativo (Matriz de Participación Relativa) en donde se enfrentan las ventas de la empresa frente a sus competidores. Se evalúan las barreras de entrada, los productos sustitutos, los clientes actuales y potenciales y por ultimo se realiza una breve descripción de los competidores más cercanos. Por ultimo el análisis de participación relativa y el análisis DOFA relacionado con las 4'P y las 4'C de la empresa.
- En la fase cuatro llamada fase de diagnóstico, se entra a plantear y formular el problema, mostrando las consecuencias actuales y futuras que se puede generar. Después la formulación del problema es fundamental plantar los objetivos, alcances y metas que dan dirección al proyecto, junto con los factores críticos de éxito y la ventaja competitiva.
- La fase cinco llamada fase de formulación de estrategias, se encuentra dividida en tres aspectos: El primero es un resumen sobre los temas anteriormente mencionados. El segundo es el planteamiento de nuevas oportunidades de mercado, allí se analizan las alternativas, la viabilidad, la macrosegmentación y microsegmentación. El tercer tema son las esquematizaciones de las opciones estratégicas.
- En la fase seis llamada fase de gestión del plan, se llega al proceso de ejecución de las estrategias, allí se determina la implementación, control, evaluación, costo, y presupuesto de la implementación y ejecución de las estrategias.

Por ultimo se plantean conclusiones y recomendaciones, útiles para la empresa en relación con los resultados obtenidos en la realización del plan de mercadeo. Se exponen las referencias bibliográficas y se anexan cuadros y figuras resultantes del trabajo desarrollado.

2. FASE DE INFORMACION

2.1. ANTECEDENTES – HISTORIA DE LA EMPRESA

La Panadería y Pastelería “El Poblado” se encuentra ubicada en el barrio el Poblado 1 de la comuna 13 del Distrito de Agua blanca, cuenta en la actualidad con una sola sede, con una antigüedad de 20 años, en el barrio es la panadería tradicional del mismo con un alto numero de clientes leales y otro porcentaje de clientes ocasionales. Ver Anexo 1. (Lista de Clientes Actuales)

El personal de trabajo de la empresa es prácticamente escaso, el número de trabajadores no compensa el flujo del movimiento de trabajo que se presenta en la empresa, especialmente en fechas especiales, donde la demanda aumenta aproximadamente en un 200% respecto al mes con menores ventas y un 60% con respecto al mes anterior.

Figura 1. Ventas 2006 / 2007.

	Ventas 2007	2007(%)	Ventas 2006	2006(%)
Enero	7.892.420		8.540.240	
Febrero	6.342.680	-19,6	6.320.760	-26,0
Marzo	7.745.370	22,1	7.231.470	14,4
Abril	9.892.520	27,7	8.510.350	17,7
Mayo	9.974.320	0,8	9.217.987	8,3
Junio	17.437.850	74,8	16.324.710	77,1
Julio	10.452.730	-40,1	10.742.890	-34,2
Agosto	9.332.420	-10,7	9.731.450	-9,4
Septiembre	15.833.790	69,7	13.215.900	35,8
Octubre	10.581.350	-33,2	9.824.890	-25,7
Noviembre	12.927.410	22,2	12.022.450	22,4
Diciembre	21.824.730	68,8	19.723.940	64,1
Total Año	140.237.590	6.7%	131.407.037	

Figura 2. Ventas 2007.

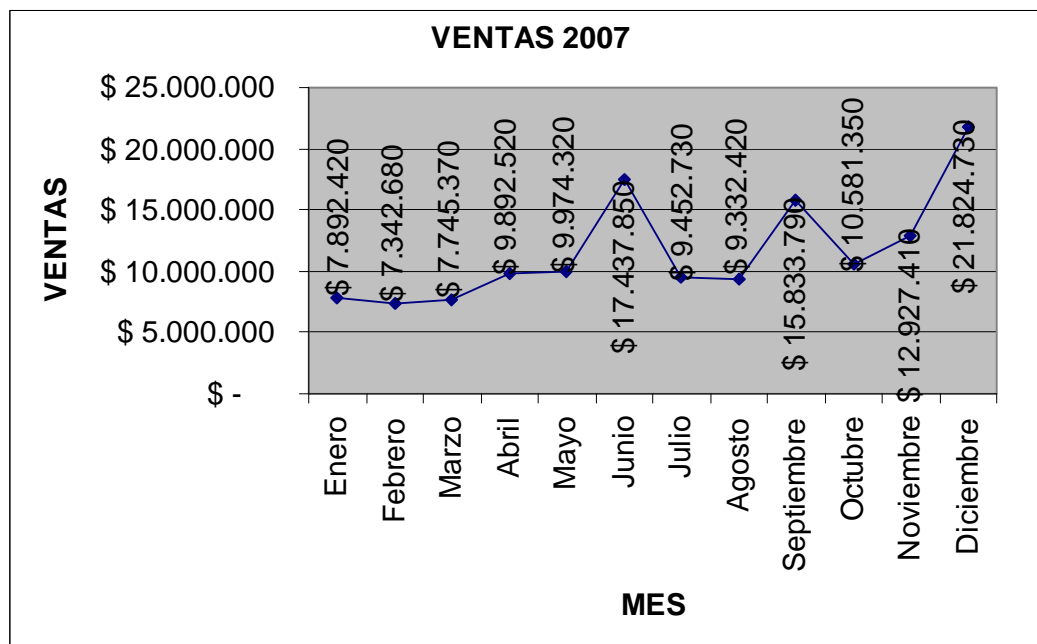


Figura 3. Ventas 2006/ 2007/ 2008

MES	Ventas 2006	Ventas 2007	Ventas 2008
Enero	\$ 8.540.240	\$ 7.892.420	\$ 8.839.510
Febrero	\$ 6.320.760	\$ 6.342.680	\$ 7.103.802
Marzo	\$ 7.231.470	\$ 7.745.370	\$ 8.674.814
Abril	\$ 8.510.350	\$ 9.892.520	\$ 11.079.622
Mayo	\$ 9.217.987	\$ 9.974.320	\$ 11.171.238
Junio	\$ 16.324.710	\$ 17.437.850	\$ 19.530.392
Julio	\$ 10.742.890	\$ 10.452.730	\$ 11.707.058
Agosto	\$ 9.731.450	\$ 9.332.420	\$ 10.452.310
Septiembre	\$ 13.215.900	\$ 15.833.790	\$ 17.733.845
Octubre	\$ 9.824.890	\$ 10.581.350	\$ 11.851.112
Noviembre	\$ 12.022.450	\$ 12.927.410	\$ 14.478.699
Diciembre	\$ 19.723.940	\$ 21.824.730	\$ 24.443.698
Total Año	\$ 131.407.037	\$ 140.237.590	\$ 157.066.101
Crecimiento %		6,7%	12%

Dado al limitado número de trabajadores con el que cuenta el establecimiento, se encuentra en situaciones en el que una o dos personas se encargan de todas las actividades y funciones de la empresa, esto se analizara en la

estructura organizacional, y se presentaran las alternativas de mejoramiento de este factor.

En cuanto a maquinaria y equipos, con el tiempo se ha ido adquiriendo una serie de elementos de trabajo de acuerdo a la creciente demanda de la empresa, pero en la actualidad y teniendo datos históricos de su crecimiento, van a ser insuficientes en un futuro no muy lejano. Así mismo la distribución de planta es limitada e inconsistente para dar cumplimiento a las buenas practicas de manufactura las cuales son indispensables para la consecución del manejo de altos estándares de de calidad y eficiencia en cuanto a la producción.

No se han realizado programas de marketing en el negocio, en cuanto a interés en promociones los clientes proporcionaban información e inquietudes sobre sus gustos sobre estas, así como actividades de comunicación en el negocio, pero estas no han sido atendidas.

En cuanto a distribución, los productos son ofrecidos en el establecimiento y los consumidores lo adquieren directa y únicamente por este medio.

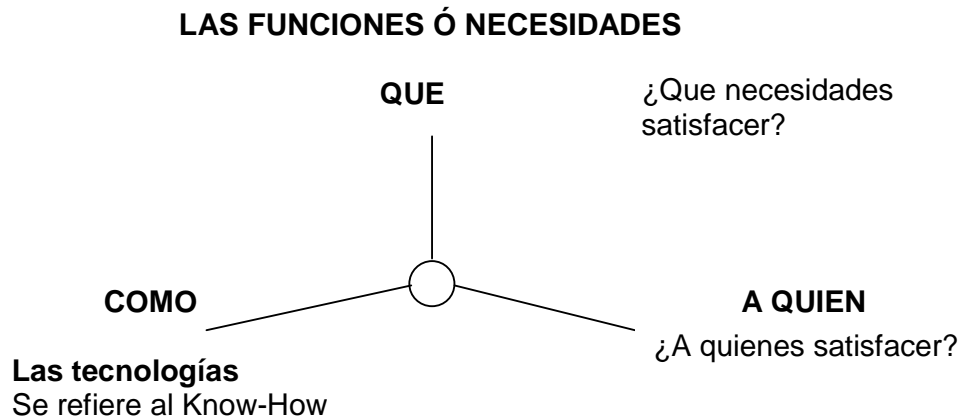
El desempeño pasado del producto históricamente ha tenido en cuenta los cambios en el mercado y las nuevas tendencias que se han presentado con el tiempo. Al inicio del negocio el ofrecimiento de los productos era mínimo; con el tiempo se fue aumentando la oferta de los productos, ya se ofrecía galletería, panes de diferentes precios y elementos de materia prima, según los gustos de los clientes, pero sin un enfoque real de desarrollo de nuevos productos.

2.1.1 Definición del Negocio. La Panadería y Pastelería “El Poblado” es una empresa productora de alimentos para panificación y pastelería, la cual realiza la transformación de materias primas ofreciendo a los clientes productos terminados. Simultáneamente se comercializan productos complementarios de marcas reconocidas en el mercado. Estos productos generalmente se venden a personas del sector y ocasionalmente los productos de la Pastelería son vendidos a otros sectores de la ciudad.

Esta empresa se encuentra enfocada en tres unidades como son la Panadería orientada a la comercialización y producción de alimentos de la industria panificadora, la pastelería orientada a la producción y comercialización de productos enfocados a diversos eventos como los cuales son tortas, pasteles y galletería, adicional se comercializa productos complementarios que diversifican las opciones de consumo de los consumidores de acuerdo a sus necesidades.

Actualmente se encuentra ubicada en un sector de alto crecimiento comercial, además presenta un alto flujo de circulación de personas a lo largo del día. Los precios de los productos son fijados respecto a la competencia, ya que en el momento la empresa no ofrece un valor agregado a los clientes, por lo que no cuenta con un factor diferenciador respecto a la competencia.

Figura 4. Mercado actual.



Fuente: WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. México DF: Mc Graw Hill, 2005. p. 153

Que: Funciones o Necesidades

- Empresa productora y comercializadora de productos alimenticios de la industria panificadora.

A Quien:

- Hombres y Mujeres de estrato socio económico 1 y 2 habitantes del Barrio EL Poblado 1.

Como: Las Tecnologías

- Producción y comercialización de productos de panadería y pastelería, además de productos complementarios, con atención en el punto de venta.

2.1.2 Misión. Ganar la preferencia y fidelidad de los clientes a través de la comercialización de productos de panadería y pastelería, ofreciendo un excelente servicio que contribuya al crecimiento en ventas y rentabilidad.

2.1.3 Visión. Lograr el reconocimiento de los consumidores en productos de Panadería, Pastelería y similares dentro del entorno del sector donde está ubicado el negocio.

2.2. MATRIZ DE INFORMACION

Es la base de información de toda la empresa en sus diferentes aspectos como lo son las 4'P y las 4'C de alguna manera nos ofrece un enfoque al planteamiento del problema y estas se explican a continuación.

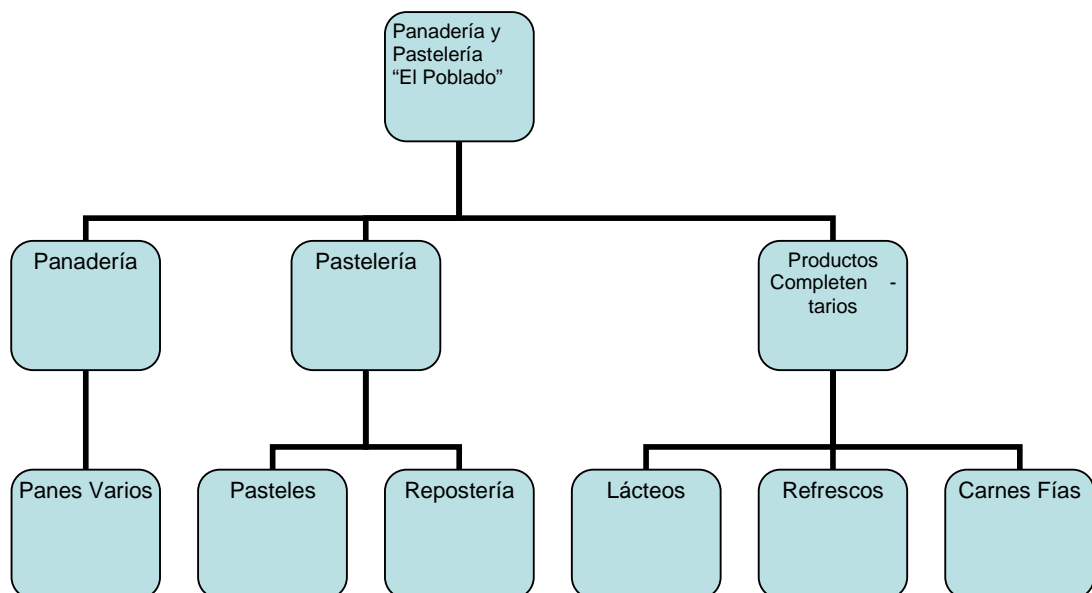
2.2.1 Las 4'P de la empresa

- **Producto.** La Panadería y Pastelería “El Poblado”, es un negocio dedicado a la producción y comercialización de productos de panadería y pastelería, además de productos complementarios a estos.

Esta dividida en tres unidades de negocio en donde se distribuyen los productos como se muestra en el Gráfico 3.

Los productos que se comercializan en la empresa, son productos que se adquieren como materia prima y después de un proceso de transformación de producto se vende como producto terminado a los clientes, los cuales se consiguen a través de un proveedor de gran reconocimiento y experiencia en el sector. Los productos complementarios son adquiridos directamente con las empresas, garantizado la confiabilidad y calidad de los productos que se respalda con reposiciones por daños, vencimientos, inconsistencias en volumen, peso y sabor.

Figura 5. Distribución de productos dentro de la empresa



- **Precio.** Los precios de los productos de la panadería y productos complementarios son ajustados a los precios de la competencia, debido a que son productos básicos de la canasta familiar que no ofrecen valor agregado por ende no se diferencian de la competencia.

Los productos de la pastelería son precios altos en comparación de la competencia debido al posicionamiento que tiene entre sus consumidores por su sabor, calidad, y su gran trayectoria lo que genera experiencia percibida por los clientes.

- **Plaza.** El negocio está ubicado en la Carrera 28J N° 72L-84, Barrio El Poblado 1, Comuna 13 del Distrito de Aguablanca al Suroriente de la ciudad de Cali, en una zona comercialmente activa que concentra la oferta de una gran actividad comercial del mercado local. Abarca los estratos 1-2 del sector.

- **Promoción:**

- **Publicidad.** La Panadería y Pastelería “El Poblado”, no realiza ningún tipo de publicidad propia debido a que no cuenta con una imagen que le brinde reconocimiento, la publicidad se realiza a través de las empresas de los productos complementarios y a través de los mismos clientes con el voz a voz.

- **Promoción.** La promoción se realiza directamente con los clientes a través de la presentación del portafolio de los productos de la Panadería y Pastelería en el punto de venta.

- **Relaciones Públicas.** La empresa maneja relaciones informales con los actores de su entorno como lo son; los proveedores, clientes, empleados y sus familias, habitantes de la comunidad y dirigentes de la empresa.

- **Fuerza de ventas.** Esta constituida por 1 vendedor y la zona de producción por un panadero, adicional a una persona encargada de la Pastelería.

2.2.2 Las 4'C de la empresa

- **Compañía.** La Empresa se encuentra ubicada geográficamente en el barrio el Poblado 1 del Distrito de Aguablanca de Cali, en el sur oriente de Cali.

En un consorcio familiar en donde sus propietarios participan en su gestión, el ambiente de trabajo es informal donde imperan las buenas relaciones, el respeto, la confianza y el compañerismo.

- **Cliente.** Hombres y Mujeres de estrato socio económico 1- 2 habitantes del Barrio EL Poblado 1.

- **Clima.** Las relaciones que se tiene con los proveedores son muy buenas, ya que se han caracterizado por el estricto cumplimiento de ambas partes, lo que

ha generado con el tiempo relaciones de estrecha responsabilidad y beneficios tanto para la empresa como para los proveedores.

El continuo y progresivo crecimiento comercial del sector donde se encuentra ubicada la empresa conllevara a la valorización del mismo y hará que el entorno tenga mayor afluencia de publico.

- **Competencia:** No existen barreras de entrada para este negocio.

2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el momento de su creación La Panadería y Pastelería El Poblado fue una empresa sólida, con representativas ventas que le permitieron ser líder en el sector y en el mercado; donde sus fundadores visionaron una idea de negocio en la cual desarrollaban subjetivamente una serie de ideas que en su momento le permitieron lograr reconocimiento, con el transcurso del tiempo este conocimiento innato y emprendedor no fue suficiente debido a los continuos cambios culturales y de consumo, además de las nuevas tendencias del mercado que surgen, así como el mayor conocimiento y exigencia de los clientes por los productos que consumen. Estas circunstancias generaron la necesidad de que en la empresa se establecieran áreas estructurales que permitiera obtener un mayor control del funcionamiento del negocio, pero estas no fueron atendidas ni desarrolladas, por esta razón es necesario diseñar e implementar estrategias de mercadeo y un plan de acción y direccionamiento que le permitan sobreponerse a las amenazas y aprovechar las oportunidades para que la empresa crezca logrando un reconocimiento, aumentando las ventas y la rentabilidad.

2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Como puede La Panadería y Pastelería “El Poblado” a través de acciones de mercadeo fidelizar clientes, lograr un crecimiento en las ventas y la rentabilidad dentro de un sector altamente competitivo?

3. FASE DE ANALISIS

3.1 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

Este análisis comprende una serie de aspectos a evaluar que nos permite tener información acerca de la empresa, conociendo así la misión, visión, filosofía de dirección, patrimonio humano, clima organizacional interno, recurso tecnológico y recurso financiero. Por ultimo todos estos aspectos se evalúan para conocer el desempeño interno de la empresa en el cuadro de análisis interno.

3.1.1 Filosofía de dirección. La empresa tiene políticas creadas a través de la necesidad de mantener una armonía entre los empleados, proveedores y para la organización de la misma.

3.1.2 Patrimonio Humano. El personal con el que cuenta la Panadería y Pastelería “El Poblado” tiene poca formación académica, son conocimientos empíricos los cuales no son reforzados con las nuevas tendencias que exige el mercado.

3.1.3 Clima organizacional interno. El clima organizacional empieza con la cooperación de los empleados para alcanzar objetivos comunes por medio de la iniciativa individual, actuando de manera armónica con las normas, valores, creencias, lenguajes de la empresa. Para lograr el buen funcionamiento, la empresa apoya a los empleados, generando de esta manera el intangible clima organizacional que se da por las buenas relaciones entre los empleados y los directivos.

3.1.4 Recurso tecnológico. La empresa no cuenta con un programa que controle los inventarios de producción y las ventas, es decir que mantiene una contabilidad desorganizada. Así mismo desconoce información fundamental de sus clientes, por la falta de una base de datos que le permita tener un mayor conocimiento y control sobre estos.

En cuanto a tecnología para la producción de los productos de La Panadería y La Pastelería se ha adquirido maquinaria industrial pero todavía requiere fortalecer la planta de producción.

3.1.5 Recurso financiero. Esta empresa se mantiene con el dinero que recibe de las ventas y de los ingresos no operacionales, además de tener créditos abiertos con Entidades Financieras para el fortalecimiento del negocio pero en ocasiones, estos recursos se destinan a otras actividades diferentes perjudicando la rentabilidad de la empresa.

3.1.6 Evaluación del Desempeño interno. En el siguiente cuadro se realiza una calificación de 1.5 a 5, con su respectivo significado que se encuentra especificado en la tabla 1; esta calificación se realiza para conocer los aspectos en que la empresa desarrolla las actividades internas y de esta manera recomendar acciones para mejorar las falencias que tiene la empresa y que no permiten el buen desempeño de la misma. Ver cuadro de evaluación de desempeño interno en el Anexo 2

Tabla 1. Calificación análisis interno.

Calificación	Significado
5.0	Sobresaliente
4.5	Notable
4.0	Bien
3.5	Satisfactorio
3.0	Suficiente
2.5	Insuficiente
2.0	Deficiente
1.5	Malo

De acuerdo al anexo 2 a empresa tiene un promedio de 3.34 lo que expresa la situación interna de la empresa y aquellos aspectos que son necesarios mejorar para lograr un mejor desempeño, estos aspectos son: Orientación al cliente implementando una cultura organizacional orientada a la atención al cliente.

3.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

Este análisis situacional nos permite entender como las variables económicas, sociales, culturales, tecnológicas y políticas afectan o influyen en el buen desempeño de la empresa. De esta misma manera se analiza el ambiente competitivo de la empresa, las barreras de entrada, productos sustitutos y análisis de los clientes.

3.2.1 Análisis del medio ambiente externo

- **Económico y social.** El negocio de las panaderías continúa creciendo progresivamente en el territorio colombiano, con productos novedosos, que día a día conquistan más el gusto de los consumidores, pues hoy se cuentan alrededor de 24.000 panaderías oficialmente constituidas.

La capital del valle no es ajena al buen desempeño de la actividad. Se estima que la participación a escala nacional oscila entre un 10% y un 14%, lo que quiere decir que en Cali funcionan no menos de 2400 panaderías.

El negocio en Colombia se mantiene estable y esta en continuo crecimiento el consumo por persona. Hoy cada colombiano se come al año 24 Kilos de pan, mientras que en el 2006 consumía 22.8 Kilos.

Sin embargo, comparado con otros países no es alto. Alemania tiene un consumo Per Capita de 106 Kilos al año, seguido por Chile con 98 Kilos anuales.

Por tal motivo, los panaderos y proveedores de materias primas emprendieron la tarea de ofrecer nuevos y mejores productos, trabajando para que el sector ofrezca una mayor variedad y así atraer nuevos consumidores.

Además de nuevos productos, la industria panificadora se esta capacitando para ser mas competitiva, donde uno de los objetivos de la capacitación es fomentar la buena manipulación de los alimentos. Pero además, se busca darle una mejor dinámica al gremio para que se vea reflejada en crecimiento y fortalecimiento de la Industria.¹

Lista de cifras

- Estudios realizados indican que Industria panificadora espera crecer entre 11% y 15% para el 2008 en ventas.
- 67% del trigo que importa Colombia se usa en la fabricación de pan. El porcentaje restante se destina al mercado de las pastas, las galletas y el domestico.
- 320.000 empleos directos, aproximadamente, genera la industria panificadora en Colombia.
- 200 pesos cuesta el pan más económico en Cali. Sin embargo, en algunas panaderías aun se consigue de 100 pesos.
- 22.8 Kilos anuales de pan consumía un colombiano en el año 2006. En el 2007 la cifra aumento a 24 Kilos per capita.

¹LOPEZ GRISALEZ, Gustavo. Encuentro regional de panaderías: éxito panadería Kutu. En: Fenalapanaderias. No. 23 (May. 2007); p. 7-9

- **Cultural.** En el mundo actual, donde la panadería supera la simple producción artesanal, para convertirse en una respetable industria que mueve capitales y talento humano, los que la ejercen están llamados a mantener la calidad de sus productos y a ser verdaderos estrategas en la tarea de satisfacer una necesidad alimentaria y mantener su negocio en un constante ascenso.

Aunque sea fácil decirlo, y parezca difícil lograrlo, en el negocio de la panificación es posible estar en la cima, cuando se cultiva la fidelidad de los consumidores teniendo en cuenta sus gustos, exigencias y caprichos.

Las tendencias actuales en algunas regiones y países afirman que en materia de alimentos las oportunidades apuntan a beneficiar el mercado de los productos sanos; es decir, aquellos que reúnen complementos nutricionales orgánicos, necesarios dentro de dietas balanceadas.

Datos estadísticos comprueban que en estos sectores de estratos bajos, se encuentra ubicada una representativa parte de la población de la ciudad de Cali, de los cuales un mínimo porcentaje de estos son económicamente activos, mientras el otro margen significativo que resulta ser la mayoría, maneja el comercio informal y los negocios propios, como papelerías, misceláneas, graneros, tiendas, estancos, panaderías, entre otros, por lo que su economía se desarrolla en torno a estas actividades comerciales dentro del mismo barrio, por lo que el manejo y el flujo de esta población hacia grandes superficies como supermercados de cadena, entre otros, es relativamente bajo.

Las tiendas, graneros y panaderías han sido por excelencia desde mucho tiempo atrás, los centros de abastecimiento de víveres y alimentos, además de productos para la cena y el desayuno de estas personas, sus compras las realizan al menudeo diariamente, por lo que las compras de estos productos o mercados semanales o quincenales (periódicas) no son una opción para sus hogares ni para su economía. Los “fiados” son un factor que se presenta con una gran frecuencia en estos sectores y en estos abastecimientos, por lo que la adopción de esta actividad por parte de los administradores o dueños de estos negocios es aceptada e implementada en su actividad comercial, dado que esta es una manera para los consumidores de adquirir estos productos a un crédito bajo y sin interés, y a los dueños de los establecimientos de retener al cliente y fortalecer su relación con el mismo, basado en la confianza que este le brinda al acceder a este sistema de “fiados”, estructurados en lo que se denota como modalidad de crédito.

En estas zonas, la mayoría de la actividad comercial de las familias en lo que respecta a productos básicos, de la canasta familiar y de alimentos al menudeo se encuentra manejada por las ya conocidas y dinámicas tiendas de barrio o superetes, con un gran alcance y manejo de estas actividades en el barrio, además de los graneros y las panaderías.

Los autoservicios recientemente inaugurados en el barrio se muestran como un tipo de competencia indirecta para la Panadería y Pastelería, dado que en estos establecimientos se realizan actividades promocionales. El desarrollo y las utilidades de las tiendas y negocios relacionados con los alimentos de la canasta familiar se vieron afectados dado los descuentos y promociones con los cuales entraron a competir estos Autoservicios. Debido a que las tiendas de barrio, los graneros, las panaderías no realizan actividades promocionales ni paquetes comerciales para sus clientes, esta modalidad entro con fuerza a motivar y desplazar el rumbo de las compras de los clientes hacia estas tentativas actividades.

En cuanto a la producción y decoración de pasteles para todo tipo de reuniones sociales, el enfoque se presenta con base en el siguiente análisis:

En este sector de la ciudad, las condiciones en las que las personas utilizan este producto son constantes en la medida que su cultura y sus principios los convierte en un mercado muy tradicional, con arraigo de costumbres, lo que se manifiesta en que realizan reuniones a lo largo del año; estas actividades son muy importantes para el ambiente en el que se desenvuelven y para sus relaciones sociales. Toda fecha cobra gran importancia para la familia, los amigos y en contraste a su situación económica limitada, no escatiman en la elaboración de la fiesta y en el pastel, lo que para ellos es el foco o el centro de atención de la reunión, las características de este y su imponente presencia en la mesa les representa igualmente un sentimiento de gran satisfacción para consigo mismo, como para con sus invitados

Estos y otros datos de gran importancia fueron fundamentales para desarrollar las diferentes estrategias para la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, además de suministrar claridad del mercado y una visión de las debilidades de los negocios e igualmente de sus fortalezas, lo que permitirá asimismo realizar una estructura mejor enfocada de las estrategias.

Este análisis fue proporcionado por el administrador del Autoservicio El Baraton, el cual fue inaugurado en el barrio hace un año, con una gran aceptación por parte de las personas del sector, para lo cual realizaron una investigación exploratoria previa a su apertura y parte de estos resultados son los que corresponden al análisis. Esta investigación fue igualmente realizada en los barrios Los Alcázares y Floralia, donde también se encuentra ubicado este Autoservicio, y en donde según dice el administrador, las características de los consumidores son similares para estos tres sectores de la ciudad.

• **Tecnológico.** En esta última década la tecnología se nos presenta como un factor inherente a la vida humana. Su funcionalidad, operatividad y desarrollo dependen, en gran medida, del trabajo conjunto de la empresa privada y el sector público, lo que ha permitido la creación de nuevas maneras que apuntan a las ventajas y beneficios del uso de tecnologías.

El uso y la implementación de las TIC Tecnologías de la información comunicación son fundamentales para el desarrollo, la modernización y la competitividad de las empresas.

Uno de los planteamientos para este Plan de Mercadeo para la Panadería y Pastelería El Poblado es la implementación de tecnologías y maquinarias que permitan la estandarización y homogeneidad del producto terminado, aplicando parámetros de calidad y mejoramiento continuo, así como el manejo de procesos y cadenas de desarrollo interno tanto en el área de producción como comercial.

• **Político.** Es una variable que genera gran importancia a todas las empresas de la industria y de los sectores económicos de un país, región, ciudad, localidad, debido a los lineamientos y parámetros tributarios y legales que se maneja a través de los entes reguladores estatales, ya que esto afecta directamente a las empresas por ser una variable no controlable.

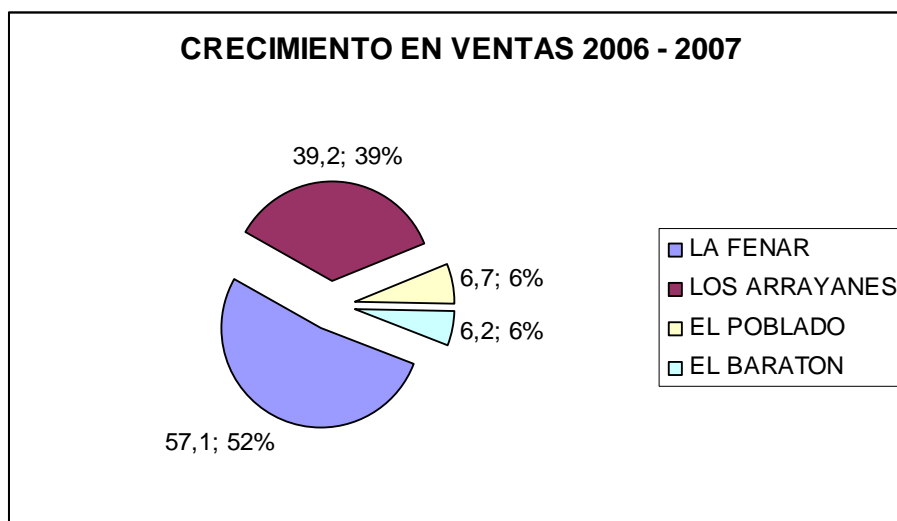
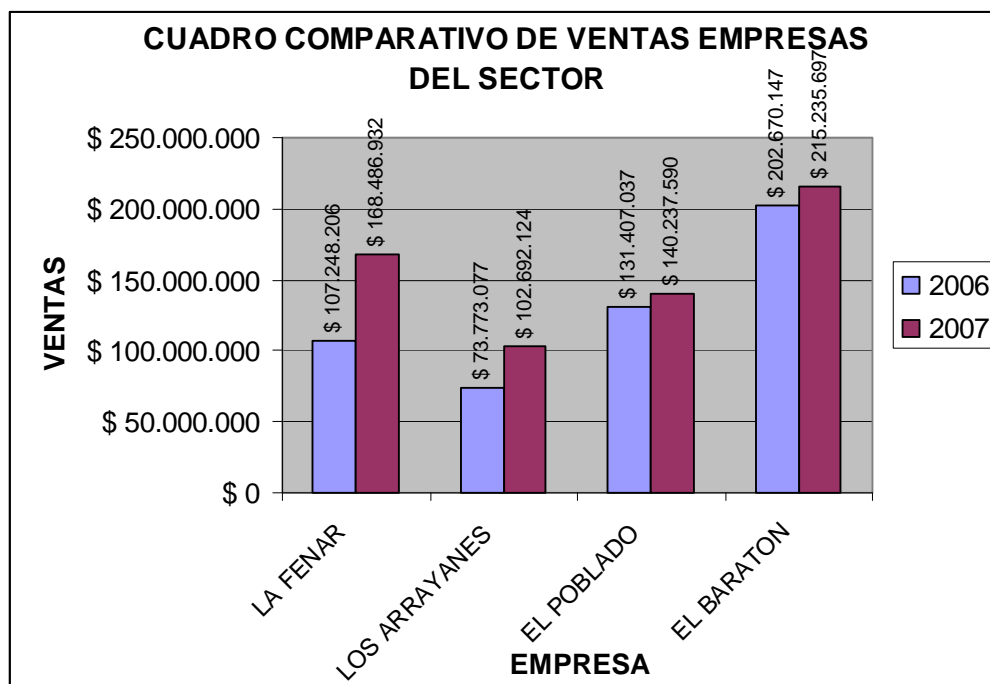
En cuanto a la industria panificadora este factor se refleja en cuanto a los productos que se utilizan como materia prima para la producción, como lo son el azúcar y el trigo, productos del sector primario de la economía, que son importados debido a que la oferta nacional es absorbida por grandes empresas además de la subutilización del azúcar para la producción de biocombustibles, por lo que los precios de estas materias primas son altos y afectan directamente la rentabilidad y los costos de los productos

3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo. Para conocer la posición de La Panadería y Pastelería El Poblado en el mercado local, se realizara el siguiente análisis del medio ambiente competitivo a través de la participación relativa de la empresa y de la competencia.

Tabla 2. Crecimiento relativo de las ventas

EMPRESAS	VENTAS 2006	VENTAS 2007	% Crec.
LA FENAR	107.248.206	168.486.932	57,1
LOS ARRAYANES	73.773.077	102.692.124	39,2
EL POBLADO	131.407.037	140.237.590	6,7
EL BARATON	202.670.147	215.235.697	6,2
TOTALES	515.098.467	626.652.343	2,2

Figura 6: Cuadro comparativo de Ventas de empresas representativas del sector



3.2.3 Descripción de la competencia. Existe una competencia directa e indirecta. Como competencia directa encontramos la gran variedad de panaderías que están ubicadas en el barrio, así como los graneros y estancos en cuanto a productos complementarios del pan, es decir, del negocio de los desayunos, productos como leche, huevos, queso, yogurt, gaseosas, jugos, entre otros.

Como competencia indirecta encontramos los autoservicios que ofrecen variedad de productos a precios más favorables para el cliente, y constantemente realizan actividades de comunicación e impulso de sus productos.

Es claro que los precios manejados por la pastelería son altos en comparación con los de la competencia, pero también es claro que la preferencia por esta es mayor en un alto porcentaje en el barrio, además de tener clientes con una antigüedad de 20 años, y clientes de otros sectores de la ciudad que han sido recomendados por personas del barrio que realizan las reuniones y sirven de referencia y garantía para promocionar las tortas a las diferentes personas que asisten a sus reuniones.

Las tendencias del ambiente competitivo para La Empresa se dirigen hacia los gustos de las personas por consumir alimentos saludables, por lo que la creación de una línea de productos integrales es necesaria para atender a este grupo de consumidores interesados por la salud y los alimentos sanos y bajos en calorías.

Igualmente la tendencia a consumir productos ya preparados, como ensaladas de frutas, café en todas sus presentaciones, desayunos ligeros, entre otros.

La personalización de los pedidos en cuanto a la Pastelería es una tendencia que ha tomado fuerza en la actualidad, por lo que los clientes tienen sus requerimientos específicos en cuanto a la elaboración del producto.

Los competidores mas representativos para la Panadería y Pastelería “El Poblado” son Panaderías que se encuentran en el sector y las cuales abarcan parte del mercado, estas son:

Panadería “La Fenar”

Panadería “Los Arrayanes”

Autoservicio “EL Baratón”

Este último lo tomamos como competencia indirecta debido a que cuenta con una Panadería en sus instalaciones.

➤ Panadería “La Fenar”, es una empresa con mas de 15 años en el mercado local, se encuentra ubicada en el Barrio el Poblado, cuenta con unas instalaciones y luminosas, además de contar con una imagen corporativa lo que les da una ventaja de reconocimiento por parte de las personas del sector.

➤ Panadería “Los Arrayanes”; es una empresa ubicada en el Barrio el Poblado, no cuenta con una planta física propia, sus proveedores son pocos reconocidos, presentan una mala exhibición de los productos, y no cuentan con un personal de producción fijo, por lo que sus productos no son constantes.

➤ EL Baratón es un Autoservicio nuevo en el sector, maneja una imagen corporativa reconocida, gran variedad de productos, actividades de promoción y comunicación.

3.2.4 Barreras de entrada. No existe barrera de entrada relevante en el sector del comercio, por lo que es de fácil acceso para cualquier comerciante entrar a este mercado.

3.2.5 Productos Sustitutos. Como productos sustitutos encontramos pequeños negocios familiares de fabricación de arepas que pueden resultar mucho más económicos, como también productos saludables ricos en fibra y bajos en grasas y harinas como los son cereales.

3.2.6 Análisis de Clientes. Una investigación y análisis preliminar, arrojo resultados sobre el comportamiento de este mercado de estrato 1 y 2. Se encontró que el promedio de habitantes por cada hogar es de 5 personas de una sola familia o varias familias, en su mayoría niños, los dos padres trabajan para sostener su creciente familia. Respecto a las compras para el hogar, estas las realizan a diario, sin presupuestar a mediano plazo, es decir, que no realizan el mercado semanal o quincenalmente, como ocurre en otras zonas y en otros estratos de la ciudad; esto se presenta debido a que la mayoría de estas personas no tienen un trabajo formal o de otra manera devengan un salario mínimo, por horas trabajadas o por prestación de servicio, por lo que sus ingresos formales no son fijos, por el contrario fluctúan, dado que son originados de las labores de la economía informal; esto repercute visiblemente en el comportamiento de compra de estas personas.

Adicional a esto se encontró que su motivación al momento de comprar un producto básico para sus hogares se encuentra determinada por compras racionales, no emocionales, es decir, que son compras de impulso. La fidelidad a las marcas no esta desarrollada, se encuentran impulsados por el precio, mas que por la calidad, las ofertas son fundamentales para realizar las compras y no realizan frecuentemente compras de artículos o productos de lujo, en su mayoría solo compran lo estrictamente necesario; son cazadores de ofertas, los motiva los obsequios, el share of voice (ruido), los descuentos, la facilidad de encontrar todo lo necesario para satisfacer su necesidad en un solo lugar, en pocas palabras, son personas sensibles al precio, a las actividades promocionales y a las actividades de comunicación.

3.2.7 Evaluación del desempeño externo. Por medio del análisis del cuadro de Desempeño externo, se puede entender como aquellos factores que están alrededor de la empresa son de suma importancia ya de que alguna manera afecta o benefician las actividades comerciales de la empresa. Por esta razón la evaluación del desempeño externo permite anteponerse a las consecuencias que estos factores conducen para de esta manera brindar a la empresa los elementos y soportes que le permitan contrarrestar estos efectos. En el cuadro se califica cada una de las actividades externas de la empresa.

Tabla 3. Calificación Análisis Externo

Calificación	Significado
5.0	Sobresaliente
4.5	Notable
4.0	Bien
3.5	Satisfactorio
3.0	Suficiente
2.5	Insuficiente
2.0	Deficiente
1.5	Malo

Para este análisis, ver Anexo 3 el resultado alojado es de 3.37 el cual indica que el mercado hoy en día es cada vez mas cambiante, tiene nuevas exigencia, gustos y por lo tanto los empresarios de hoy deben adecuarse a las tendencias y cambios que se presenten, además en las preferencia de los consumidores se ve una clara y amenazante entrada de competidores con nuevos conceptos para este tipo de mercado, es por esto que es necesario la adopción de estrategias que permitan el sostenimiento y posterior crecimiento del negocio, generando el posicionamiento en los consumidores.

3.3 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA

Este es un análisis donde se dan a conocer los diferentes aspectos internos y externos de la empresa y que más adelante ayudarán a definir los problemas y las posibles soluciones.

Identificación de Oportunidades y Amenazas (Análisis externo)

Oportunidades

- Las panaderías y pastelerías son negocios de gran aceptación por parte de la comunidad caleña, la cual culturalmente consumen en gran cantidad los productos como el pan y los pasteles, además de su gusto por estos.
- La tendencia de los consumidores por adquirir alimentos funcionales que cuiden su salud y la de su familia abre la oportunidad de crear una línea de productos funcionales para la satisfacción de estos nichos de mercado y de clientes potenciales.

Amenazas

- La alta volatilidad en los precios de las principales materias primas para la elaboración de los productos, lo que se traduce en cambios en los precios de estos. (harina de trigo, azúcar).
- Alto poder de negociación de los proveedores
- Alto poder de negociación de los clientes.

Análisis de fortalezas y debilidades de la empresa (Análisis interno)

Fortalezas

- Se cuenta con las instalaciones del negocio, además de la infraestructura, maquinaria, vitrinas de exhibición necesarias para la venta y exhibición de los productos.
- La tradición y antigüedad de la empresa en el sector, lo cual se ve reflejado en la aceptación por parte de los clientes.
- Buena selección de proveedores de materias primas, como respaldo del producto.
- La quesera se encuentra en el barrio, por lo que la distribución de la materia prima se presenta en el momento preciso, sin demoras ni agotados.
- El establecimiento se encuentra ubicado estratégicamente en una zona que cuenta con diferentes centros de influencia como lo son colegios, restaurantes de comidas rápidas, heladerías, estancos, tiendas de ropa, de calzado, de video, es decir, una cantidad de negocios que permiten un mayor tráfico de personas por el sector.

Debilidades

- Deficiencia en la atención y servicio al cliente.
- La percepción de los consumidores sobre los productos, generación de paradigmas.
- La empresa no cuenta con una imagen Corporativa.
- Los costos utilizados para la fabricación de los productos son asumidos arbitrariamente, sin algún control de inventario mes por mes.

4. FASE DE DIAGNOSTICO

4.1 EL PROBLEMA

4.1.1 Planteamiento del Problema: La panadería y pastelería “El poblado”, a través de los años desde su constitución hasta ahora ha venido desarrollando labores comerciales y de ventas apoyándose en los beneficios de los productos y **no** en la búsqueda y fidelización de los clientes. Es decir, sin una visión y un direccionamiento hacia el crecimiento empresarial a través de acciones de mercadeo en cuanto a actividades promocionales y de comunicación, enfocadas al cliente, que es la razón de ser de toda empresa.

Teniendo en cuenta que hoy en día el mercado no es estático y cambia constantemente al igual que los consumidores, para diferenciarse de la competencia, ya no basta ofrecer a los clientes precios cómodos, buen servicio, y productos de primera, la clave esta en involucrar sus emociones mediante vivencias inolvidables.

Es por esto que la imagen de la empresa es vital para el éxito del mismo. Los clientes no consumen un producto, si no la imagen que tienen del mismo.

4.1.2 Formulación del Problema ¿Como puede La Panadería y Pastelería “El Poblado” a través de acciones de mercadeo, fidelizar clientes, lograr un crecimiento en las ventas y la rentabilidad dentro de un sector altamente competitivo?

4.1.3 Justificación. En Colombia hay mil cosas por hacer, y lo único que falta son empresarios, personas que sueñen con tener un negocio propio en lugar de vender su tiempo y convertirse en empleados. Por esto, de la ambición y audacia de los miles de jóvenes que cada año terminan sus estudios, depende el futuro de sus vidas y el de Colombia.

Este plan de mercadeo es desarrollado con el propósito firme de tener un foco de dirección del negocio de la panadería y la pastelería, dejar atrás 20 años de funcionamiento pasivo y crecimiento vegetativo en la industria panificadora y de alimentos, donde no se manejan datos estadísticos ni contables, dejar atrás la contabilidad de tienda – cuadernos donde no hay registro, y darle un giro total al negocio, dándole una reestructuración y un giro de 180° en el mercado, ya que hay mucho por hacer, teniendo este plan de mercadeo como un foco de orientación sustentado y soportado en diferentes estrategias y actividades que

permitan alcanzar el objetivo principal de manejar el negocio con criterio empresarial.

Es importante entender las fuerzas del entorno del marketing con el fin de que las empresas minimicen las amenazas de los factores que no pueden controlar así como las fortalezas y oportunidades del mercado que pueden aprovechar, también es necesario analizar estas fuerzas ambientales e implementar actividades soportadas en estrategias que permitan adaptarse a los cambios continuos que se presentan.

4.2. OBJETIVOS

4.2.1 General. El objetivo general del plan de mercadeo para la panadería “El Poblado” es direccionar la empresa implementando estrategias de mercadeo planificadas que conlleven a un crecimiento de las ventas y la rentabilidad.

4.2.2 Específicos

- Desarrollar un nivel superior de atención y servicio al cliente por parte del personal de trabajo.
- Crear momentos de consumo a través de la implementación de nuevas líneas de producto.
- Lograr que el consumidor identifique los beneficios de los productos con la empresa.
- Mejorar el nivel de rentabilidad en al menos 1 punto adicional.

4.2.3 Alcance. Este plan se realizará en un contexto local en la ciudad de Cali, para el año 2008.

4.2.4 Meta. Incrementar las ventas en un 12% y la rentabilidad en al menos un punto porcentual en un periodo de un año.

4.3. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Son aquellos elementos tangibles o intangibles que crean el éxito de las empresas, difieren de una empresa a otra.

Para evaluar los factores claves de éxito es necesario realizar un cuadro en donde se califican de 1 a 5 los elementos mas importantes de la industria; donde 5 son todos los factores claves de éxito.

Tabla 4. Factores Claves de Éxito.

VARIABLES	EL POBLADO	LA FENAR	LOS ARRAYANES	EL BARATON
Distribución	1	1	1	1
Precios	3	3	3	4
Personal	2	4	3	3
Tecnología	4	4	4	5
Experiencia	5	3	3	1
Servicio al Cliente	2	4	3	4
Comunicación	2	3	3	4
Variedad de Producto	2	3	3	4

Como factores claves de éxito para la industria panificadora se consideran los siguientes: **Experiencia y Tecnología**

Tabla 5. Matriz ventaja competitiva.

VARIABLES	EL POBLADO	LA FENAR	LOS ARRAYANES	EL BARATON
Distribución	1	1	1	1
Precios	3	3	3	4
Personal	2	4	3	3
Tecnología	4	4	4	5
Experiencia	5	3	3	1
Servicio al Cliente	2	4	3	4
Comunicación	2	3	3	4
Variedad de Producto	2	3	3	4

Como ventaja competitiva que posee la empresa son la experiencia y la tecnología con la que cuenta.

5. FASE DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS

5.1 FASE DE FORMULACION

En esta fase se examina y analiza toda la información obtenida y recolectada en las fases anteriores como la formulación del problema, el objetivo general, el alcance, la meta, el DOFA principal para la empresa, ventaja competitiva, factores claves de éxito. Seguido de esta información el paso a seguir consiste en el planteamiento de diversas alternativas de mercados, en las cuales es posible que la empresa incursione; después de elegir la mas adecuada proseguimos a plantear las diversas estrategias enfocadas en el marketing mix, en las necesidades de la empresa, en el logro de los objetivos planteados inicialmente y por ultimo para brindar a la empresa una oportunidad de crecimiento en ventas, rentabilidad y reconocimiento de los clientes.

Tabla 6. Bases de formulación.

FORMULACION DEL PROBLEMA	¿Como puede La Panadería y Pastelería “El Poblado” a través de acciones de mercadeo, fidelizar clientes, lograr un crecimiento en las ventas y la rentabilidad dentro de un sector altamente competitivo?
OBJETIVO GENERAL	Direccionar la empresa implementando estrategias de mercadeo planificadas que conlleven a un crecimiento de las ventas y la rentabilidad.
ALCANCE – COBERTURA GEOGRAFICA – POBLACION BENEFICIADA	El contexto local es la ciudad de Cali; la población beneficiada son los propietarios de la empresa y todo tipo de personas, hombres y mujeres de estrato socioeconómico 1 y 2 habitantes del Barrio El Poblado, con tendencias a la elaboración de fiestas y reuniones sociales en todo el transcurso del año con tradiciones fuertes, además de tener un alto consumo de alimentos para el desayuno como el pan y los productos complementarios del mismo.
META	Incrementar las ventas en un 12 % en un año y mejorar la rentabilidad al menos en 3 puntos.

CONCLUSION DOFA PARA LA EMPRESA	D. Deficiencia en la atención al cliente. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de una Imagen Corporativa • Falta de un control de costos. O. La tendencia de los consumidores por consumir alimentos funcionales que cuiden su salud y la de su familia abre la oportunidad de crear una línea de productos funcionales para la satisfacción de estos segmentos de mercado y de clientes potenciales. F. Experiencia en el mercado y respaldo de proveedores certificados. A. Gran cantidad de competencia y proliferación de estos negocios y superetes como una nueva tendencia de ventas para estos sectores de la ciudad.
VENTAJA COMPETITIVA	Como ventaja competitiva que posee la empresa son la experiencia y la tecnología con la que cuenta.
FACTORES CLAVES DE EXITO	Como factores claves de éxito para la industria panificadora se consideran los siguientes: Experiencia y Tecnología

5.2 NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

En este punto lo que se busca es precisar el mercado mas conveniente para cumplir con los objetivos y metas de la Panadería y Pastelería El Poblado y de esta manera plantear y desarrollar las estrategias mas favorables.

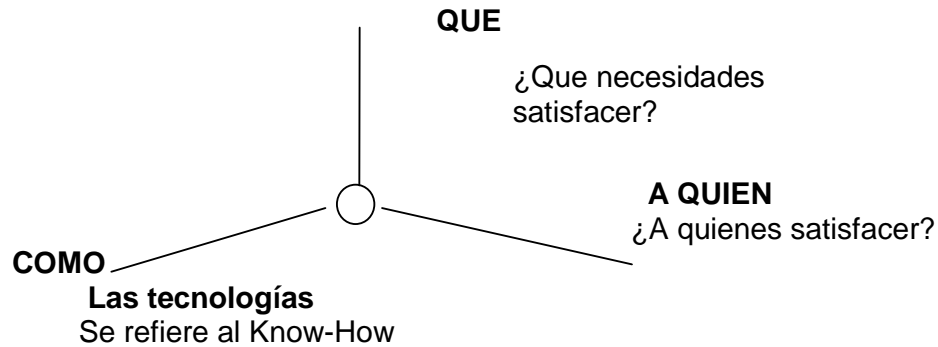
5.2.1 Alternativas. Para realizar esta selección se debe tener en cuenta tres aspectos:

- Las funciones o necesidades se refiere a las necesidades a las que debe responder el producto o servicio de referencia y responde a la pregunta: ¿Qué necesidades satisfacer?
- Los grupos de compradores: Se refiere a los diferentes grupos de compradores y responde a la pregunta ¿a quienes satisfacer?
- Las tecnologías: Se refiere al Know- How o saber hacer, un desarrollo de tecnología y adquisición de maquinaria que permita aumentar la eficacia de los procesos y maximizar los beneficios.

Figura 7. Dimensiones del mercado de referencia.

Gráficamente estas alternativas se pueden apreciar de la siguiente manera:

LAS FUNCIONES O NECESIDADES



Fuente: WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. México DF: Mc Graw Hill, 2005. p. 153

ALTERNATIVAS

Alternativa 1:

- **Que:** Productores y Comercializadores de productos de Panadería y Pastelería.
- **Quien:** Todo tipo de personas hombres y mujeres de todas las edades de estrato 1 y 2.
- **Como:** Producción y venta de productos de Panadería y Pastelería con atención en el punto de venta.

Alternativa 2:

- **Que:** Productores y Comercializadores de productos de Panadería y Pastelería, productores y comercializadores de productos integrales y semi integrales.
- **Quien:** Todo tipo de personas hombres y mujeres de todas las edades de estrato 1 y 2. Además de personas preocupadas por consumir productos funcionales por salud o estética.
- **Como:** Producción y venta de productos de Panadería y Pastelería con atención en el punto de venta, clasificándolos según su categoría.

Alternativa 3:

- **Que:** Productores y Comercializadores de productos de Panadería, Pastelería y productos complementarios, como también productos integrales y semi integrales y ampliación del portafolio, nueva línea de productos, complementados con actividades de merchandising y atención al cliente.
- **Quien:** Todo tipo de personas hombres y mujeres de todas las edades de estrato 1, 2 y 3 que:
 - Se preocupan por consumir productos funcionales ya sea por salud o estética.
 - Buscan promociones y valor agregado en el momento de la compra.
 - Buscan una buena atención por parte del personal.
- **Como** Producción y comercialización de productos de Panadería, Pastelería y productos complementarios, con atención en el punto de venta, clasificándolos según su categoría. Promociones, variedad en línea de productos nuevos y en los nuevos servicios.

En la Tabla de alternativas se dio una calificación de 1 a 5, siendo 5 mayor probabilidad y 1 con menor probabilidad.

Tabla 7. Selección de alternativas

Elementos	Alt. 1	Alt. 2	Alt.3
Cantidad de clientes esperados	2	3	3
Cantidad de ventas esperadas	3	3	4
Inversión necesaria	2	3	4
Dificultad de entrada	4	2	4
Amenaza de sustitutos	3	3	3
Poder de negociación de proveedores	4	3	4
Patrimonio humano necesario	2	3	4
TOTAL	20	23	26

Conclusión: De acuerdo a las alternativas planteadas, los resultados muestran como alternativa de mayor viabilidad de mercado es la 3 en donde se satisfacen todo tipo de personas hombres y mujeres de estrato socioeconómico 1, 2, 3 y donde se hace necesario brindarles mayores beneficios y valor agregado con la producción y comercialización de productos de panadería y pastelería con

atención en el punto de venta , como también la incursión de nuevas líneas de productos como lo son integrales y semi integrales, apoyados de actividades promocionales que le permitan al cliente cumplir de manera satisfactoria con sus expectativas y necesidades.

5.3 MICROSEGMENTACION DEL MERCADO OBJETIVO

5.3.1 Geográfica. La Ciudad Santiago de Cali.

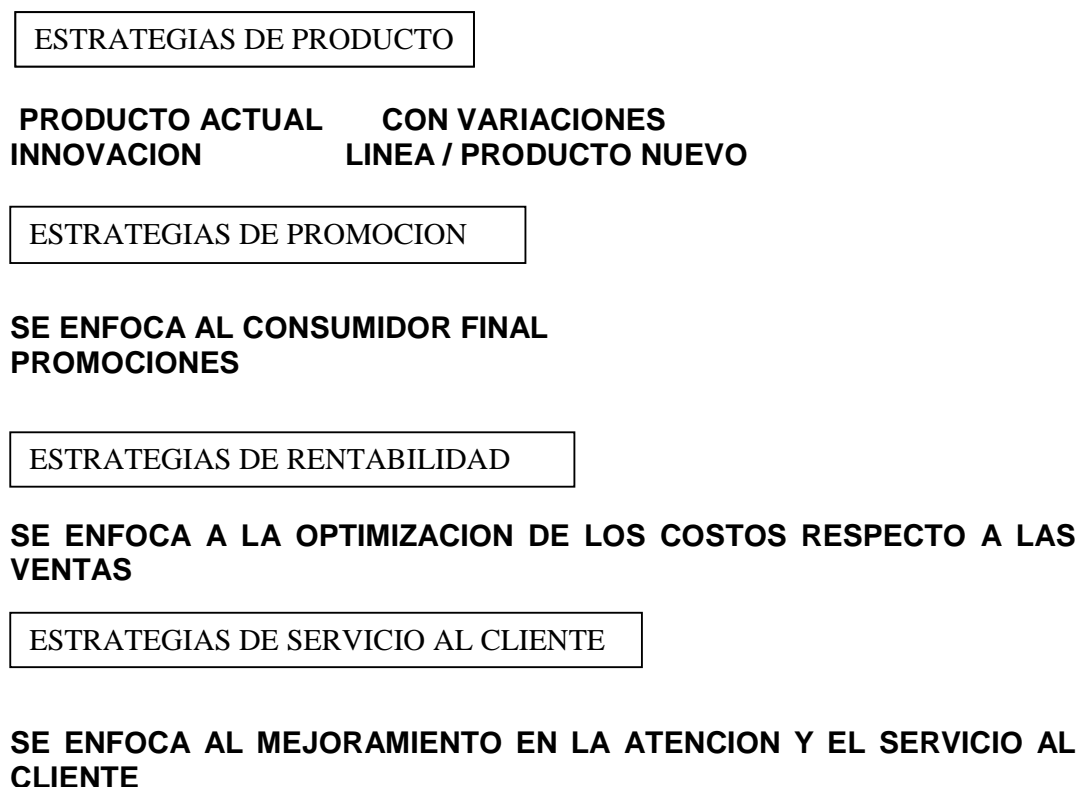
5.3.2 Demográfica. Personas de estratos 1 y 2 sin distinción de sexo, raza, religión y ocupación, de todas las edades, con la necesidad de consumir alimentos de panadería y pastelería para suplir sus necesidades alimentarias y con tendencia a la realización de eventos y reuniones sociales.

5.3.3 Psicografica. Dirigido a aquellos personas que alimentan su familia en todos los momentos del día, de bajos ingresos, que se preocupan por la sana alimentación.

5.3.4 Conductual. Los productos de la Panadería y Pastelería El Poblado son productos de la canasta familiar, con grandes rotaciones porque representan la satisfacción de las necesidades primordiales del ser humano como lo son los alimentos, además de los productos de la pastelería que tienen una característica especial y es que se consumen cuando cada familia tiene una reunión o un evento especial, donde estos productos son fundamentales para la realización de la misma.

Existe por parte de los clientes un a aceptación por la experiencia y tradición del negocio sin embargo, son sensibles a los precios y a los cambios, así como a las actividades de promoción, están mas informados, en consecuencia son mas exigentes.

Figura 8. Estrategias básicas operativas.



5.4 ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCION

5.4.1 Estrategias de producto.

- **Estrategia.** Implementar una nueva línea de producto en la categoría de alimentos integrales, dirigida a la fabricación de productos con características funcionales, enfocadas a atender a este mercado atractivo, orientado a las nuevas tendencias del sector.
- **Actividad.** Elaborar productos integrales y semintegrales. Dotarlos de personalidad propia, bautizándolos con nombres sugestivos.
- **Estrategia.** Desarrollar una extensión de la línea de producto de la Pastelería correspondiente a la realización de elementos para la decoración de la reunión.

- **Actividad.** Elaborar elementos de decoración para las reuniones de los clientes.
- **Estrategia.** Ofrecer una variedad de productos complementarios al pan, que le permita al cliente tener variedad de opciones de compra y a su vez, mayor comodidad de encontrar los productos para un desayuno ó lonchera en un mismo lugar.
- **Actividad.** Ofrecer en el establecimiento productos complementarios de marcas reconocidas.
- **Estrategia.** Optimizar la utilización de la materia prima y los productos para la producción y comercialización.
- **Actividad.** Realizar un análisis de acuerdo a la proyección de las ventas para el 2008, así como una comparación de los costos para el 2007 frente a los costos mes por mes para el 2008.

5.4.2 Estrategias de promoción.

- **Estrategia.** Realizar un evento en una fecha especial en el barrio, con el fin de tener un mayor contacto con los clientes así como comunicar los cambios y ofrecer los nuevos productos y servicios.
- **Actividad.** Evento promocional en el mes de Mayo que involucre a los clientes como un evento de reinauguración donde se ofrezcan productos como una manera de comunicar los cambios y que los clientes perciban la imagen del negocio, incluyendo la rifa de un paquete de la nueva línea de productos y servicios, con el objetivo de tener una relación directa y personalizada con los clientes, además de una forma de integración y fortalecimiento del negocio con los consumidores, premiar su fidelidad a la panadería y lograr una recordación del negocio y los productos a través de una experiencia agradable y satisfactoria a los asistentes con el propósito de convertirlos en clientes cautivos y de capturar a los consumidores ocasionales de otras panaderías y convertirlos en clientes fieles del negocio, cautivar a los clientes potenciales, es decir, a mis posibles clientes.
- **Estrategia.** Implementar promociones por paquete, para los productos que sean complementarios y se vendan en simultáneo.
- **Actividad.** Oferta de Combos (Pan y leche/gaseosa/huevos, Pan X + Pan Y a \$, Pague X lleve Y)
- **Estrategia.** Estrategia de merchandising enfocada al negocio de la Panadería y Pastelería El Poblado, por el tipo de negocio y las características de los consumidores a quienes van dirigidos los productos.

- **Actividad.** Diseñar formas de exhibición de acuerdo a la rotación y preferencias de los clientes con respecto a los productos, así como la elaboración de obsequios lo que reforzara la recordación del negocio.
- **Estrategia.** Aprovechar los proveedores para obtener apoyos con el material publicitario.
- **Actividad.** Material POP, aviso del negocio, pintada de fachada, elementos de merchandising en el punto de venta / vitrinismo / técnicas de exhibición, apoyadas por las diferentes marcas de los productos complementarios de la actividad principal del negocio, como Alpina, Coca Cola, Alquilería, Bavaria, entre otros.
- **Estrategia.** Investigar la aceptación por parte de los clientes sobre nuevos productos.
- **Actividad.** Realizar degustaciones en el negocio de los productos nuevos, con el propósito de dar a conocer los nuevos productos y de incentivar al consumidor a la compra.
- **Estrategia.** Crear y desarrollar la imagen corporativa con el propósito de crear una identidad para la empresa, donde se cree un fortalecimiento de marca y donde el cliente los pueda identificar y relacionar con los beneficios que ofrecen los productos y servicios del negocio.
- **Actividad.** Realizar volantes con anuncio del evento donde se va a reinaugurar la Panadería y Pastelería comunicando la Imagen Corporativa.

5.4.3 Estrategia de servicio al cliente.

- **Estrategia.** Generar un contacto y acercamiento con el cliente al momento de realizar su pedido, según sus requerimientos y gustos específicos
- **Actividad.** Personalizar la atención y el pedido de los clientes en el momento de la compra, mediante productos que ellos identifiquen de su agrado según sus preferencias. Ofrecer catálogos ilustrativos, donde ellos puedan elegir su conjunto de productos según sus necesidades y gustos.
- **Estrategia.** Informar a los clientes sobre los beneficios nutricionales del pan en sus distintas formas (normal, integral, etc.).
- **Actividad.** Crear en el establecimiento diseños informativos, ilustrativos y pedagógicos acerca de los componentes de los productos y sus beneficios.

6. FASE DE GESTION DEL PLAN

6.1. PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS

En este proceso de ejecución de estrategias, se determina la implementación del plan de mercadeo, el control, la evaluación, los índices de evaluación, el plan de contingencia, el costo y presupuesto de las estrategias. Por ultimo se realizan las proyecciones del Plan. Todos estos aspectos se deben determinar y tener presentes para cumplir plenamente con cada una de las estrategias corporativas y operativas planteadas anteriormente.

6.1.1 Implementación. Es necesario dar a conocer a todas las personas que integran la compañía y son parte activa de esta lo que se busca con el Plan de Mercadeo que se va a ejecutar y poder así llevar una secuencia entre los objetivos, metas y estrategias a implementar para poder ubicar la empresa en el horizonte y escenario que se desea.

6.1.2 Control. Este proceso va encaminado a verificar la realización de todas las actividades planteadas, estando de esta manera al tanto de los resultados que arrojen las estrategias y de esta manera poder hacer modificaciones y tomar acciones correctivas a tiempo, que lleve a cumplir los objetivos propuestos desde el inicio. Es necesario que las personas de la alta gerencia y las que están vinculadas con las actividades y la toma de decisiones de la empresa realicen reuniones periódicas que les permita estar al tanto de las actividades y establecer si estas se han cumplido con lo requerido. Es aconsejable que estas reuniones se realicen quincenalmente.

6.1.3 Evaluación. Se realizaran reportes periódicos de las diferentes áreas funcionales del negocio como el área de servicio al cliente, de aseo, contable, de mercadeo, de producción, y de las personas designadas en relación con el cronograma de actividades, los tiempos, las actividades y los logros o las fallas que se hallan presentado en el transcurso del desarrollo y la implementación del cronograma.

Se conformara un comité evaluador del plan de mercadeo, soportado en la gerencia, el cual tomara acciones correctivas y preventivas, con el objetivo de realizar cambios de estrategias y de acciones y actividades en los negocios. Igualmente se hará una confrontación de lo que ocurrió en relación con lo que se presupuestaba que pasara, los inconvenientes que surgieron, evaluaciones con los clientes, índices de gestión.

- **Índices de evaluación.** Realización de eventos de convocatorias con los clientes del negocio, donde se medirán la cantidad de clientes que asistieron al evento.

Índices de gestión en cuanto a las unidades de producto vendidas en comparación con años anteriores y en ventas históricas.

- **Medición e Indicadores.**

- En cuanto a la medición de los niveles de satisfacción de los clientes, se pueden realizar su análisis y su medición a través de formatos que permitan hacerlo, además de los más adecuados para este tipo de negocios.
- El índice de agotados permitirá medir las veces que el cliente fue al establecimiento y no encontró uno o mas productos de los que se ofrecen en este.
- El índice de justo a tiempo, permitirá medir el tiempo durante el cual el cliente realizo el pedido, y la entrega de este.
- Estos índices de satisfacción del cliente son de gran utilidad para los negocios, ya que permiten evaluar la situación de los negocios en cuanto a satisfacción de los clientes, y así mismo la toma de acciones correctivas con el fin de minimizar los niveles de insatisfacción de los clientes, y por el contrario maximizar cada vez mas su satisfacción antes, durante y después de la compra.

6.1.4 Costos/presupuesto de las estrategias

- **Obsequio de merchandising:** En transcurso de un año se ofrecerá a los clientes llaveros, y lapiceros por cantidades de 500 unidades. Y agendas por cantidad de 80 unidades.
- **Degustaciones y muestras de productos nuevos:** Cada 3 meses desarrollará un nuevo concepto de producto por lo que se destinarán pruebas 500.000 pesos
- **Catálogos de Exhibición:** Se realizarán 3 catálogos de exhibición por líneas de producto.
- **Volantes y diseño de un aviso con la imagen corporativa de la empresa:** Los volantes serán por una cantidad de 500 y 500 tarjetas de presentación que sirvan como referencia de reconocimiento de los clientes de la panadería y pastelería.
- Compra de un equipo para el manejo de la contabilidad y los clientes.

Tabla 8. Presupuesto de implementación de estrategias

PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Obsequios productos merchandising			
Llaveros	500	1000	500.000
Lapiceros	500	1000	500.000
Agendas	80	8000	640.000
			1.640.000
Degustaciones y muestras de productos nuevos			
1er Trimestre			300.000
2do Trimestre			300.000
3er Trimestre			300.000
4to Trimestre			300.000
			1.200.000
Catálogos de Exhibición	3	50.000	150.000
Tarjetas y volantes	1000	116	116.000
Aviso	1		1.000.000
Evento			700.000
Equipo para base de datos	1		1.500.000
TOTAL PRESUPUESTO			\$6.106.000

6.2. RESULTADOS FINANCIEROS

6.2.1 P&G Proyección de resultados

Tabla 9. P&G Proyección de resultados

	2007	2008
Ingresos operacionales		
Ventas anuales	140.237.590	157.066.100
(-) Gastos operacionales		
Sueldo personal	12.000.000	14.400.000
Costos Variables:	73.742.000	75.195.650
Materia Prima/ Surtido/ Varios		
Total gastos y costos	85.742.000	89.595.650
Utilidad operacional	54.495.590	67.470.450
Plan de Mercadeo		6.106.000
Ingresos no operacionales		
Otros ingresos		3.900.000
Total ingresos no operacionales		3.900.000
Utilidad neta	54.495.590	65.896.450
Rentabilidad	39%	42%

La panadería y la pastelería se encuentran en un régimen simplificado, por lo que no se declara renta, ni IVA, debido a los límites de patrimonio bruto e ingresos brutos contemplados por el gobierno.

6.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS

Tabla 10. Cronograma de actividades estratégicas

ACTIVIDADES	Ene	Feb	Marzo	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic
Creación Línea de Producto												
Compra equipo de computo												
Implementar aviso												
Elaboración de tarjetas												
Elaboración de catálogos, volantes y avisos pedagógicos												
Elaboración productos de merchandising												
Implementar los avisos pedagógicos												
Repartición de volantes promocionando el evento												
Actividad Promocional												
Obsequios de merchandising												
Elaboración Avisos pedagógicos sobre los beneficios de los productos												
Muestras productos nuevos												

7. CONCLUSIONES

- En la Panadería y Pastelería El Poblado el concepto de calidad es una premisa, no una ventaja, ya que existe una filosofía y una política interna de calidad.
- El servicio al cliente es un factor vital de contacto y relación directa con los clientes, por lo que su mejoramiento y desarrollo es primordial en la implementación del Plan de Mercadeo.
- El desarrollo de una línea de productos nuevos y el servicio de decoración de eventos atiende las necesidades de los consumidores, así como las nuevas tendencias del mercado.
- Los propietarios asumen las ventas como la base productiva del negocio, restando prioridad a la realización de actividades de comunicación y promoción que reúnen las variables del marketing mix y desconocen su importancia.
- El personal de la empresa es poco capacitado, no adquieren conocimientos de las nuevas tendencias en producción, exhibición, innovación, ventas, entre otros factores claves de éxito.
- El cliente es cada vez más exigente y tiene mayor información del mercado, por lo que debe estar atento a todos estos cambios del entorno y estar preparados a reaccionar y adelantarse a ellos, a manera de sorprender al consumidor y no darle la oportunidad de dirigirse a la competencia.
- La imagen de la empresa es el reconocimiento de la misma, lo que en la actualidad es una desventaja para el negocio, ya que carece de una imagen corporativa que lo identifique frente a los consumidores.
- La implementación de recursos tecnológicos permitirá aumentar la competitividad de la empresa, así como el mejoramiento de los productos.
- La innovación continua y el cambio debe reflejarse en todo momento y en todas las áreas de la empresa, ya que sobre estos dos factores se soportará el éxito de este Plan de Mercadeo.
- Un producto de excelente calidad, sumado al buen servicio y apoyado en actividades continuas de comunicación y promoción, logran fidelizar clientes, ya que estos son sensibles a este tipo de actividades y reaccionan ante los cambios.

8. RECOMENDACIONES

- Implementar en el menor tiempo posible el Plan de Mercadeo.
- Asignar recursos para la implementación de las estrategias y actividades propuestas en el Plan de Mercadeo.
- Revisar el cumplimiento de las actividades a realizar para cumplir las metas y objetivos plasmados en el proyecto.
- Crear una imagen corporativa que les permita a los clientes identificar La Panadería y Pastelería El Poblado, y que además identifiquen y relacionen los beneficios de los productos y servicios ofrecidos con el negocio.
- Estar vigilante a las acciones de la competencia y reaccionar de manera oportuna a estas.
- Desarrollar una cultura organizacional enfocada en el servicio al cliente.

BIBLIGRAFIA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. 2 ed. Santafé de Bogota, D.C.: ICONTEC, 2002.126 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia, adaptación a Latinoamérica. 5 ed. México DF: Prentice Hall, 2001. 526 p.

LOPEZ GRISALEZ, Gustavo.: Encuentro regional de panaderías: éxito panadería Kutu. En: Fenalapanaderias. No. 23 (May. 2007); 16 p.

WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. México DF: Mc Graw Hill, 2005. 431 p.

ANEXOS

Anexo 1. Lista de clientes actuales.

Astrid Palacios	Marisela Mena
Luis Ángel Bravo	Maria Dalfi Aguirre
Luz Mila Daza	Natalia Quientero
Amanda de Tejada	Katherin Oliveros
Alida Charo	Dora Libia Serna
Ruth Mery Gómez	Sandra Alegría
Paola Montoya	Francisca García
Gloria Arias	Odilia Paladin
Mireya Aragón	Yolanda Quintero
Francia Estela Morales	Yamileth Escobar
Francisco Ramírez	Rosario Rosero
Nelly Colorado	Paula Andrea Bernal
Gloria Inés Meneses	Susana Romero
Edith Cardona	Yuly Milena Mosquera
Marleny González	Elsa Muñoz
Martha Díaz	Jhon Alejandro Villota
Luz Dary Riascos	Cecilia Sambony
Gloria Estela Ramírez	Maria Elena Guzmán
Martha Cecilia Caicedo	Martha Albornoz
Maria del Carmen Muñoz	Sandra Lenis
Yudy Grajales	Piedad Hoyos
Amanda Almario	Lina Marcela Álvarez
Lucia Grisales	Yamileth Ayala
Hilda Torres	Jazmín Pantoja
Ruby Vásquez	Bertha Noguera
Lina Balois	Mercedes Urriago
Piedad Hoyos	

Anexo 2. Cuadro de evaluación del desempeño interno

ASPECTO	SI	NO	CALIF.	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Organización Legal	X		5	Esta legalmente constituida	
Clima organizacional	X		3,5	El Clima organizacional esta fundamentado en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, apoyando a cada uno e los empleados para crear un ambiente favorable generando así el éxito de las metas y logros.	Delegar responsabilidades, especificando las funciones de cada persona de la empresa
Patrimonio Humano		X	3	El personal con el que cuenta la empresa tiene poca formación académica, sus conocimientos son empíricos	Realizar capacitaciones para el personal de ventas y de producción que permitan estar en continuo desarrollo de información y conocimiento de las nuevas tendencias que se presentan en el mercado y evaluar constantemente el desempeño de las mismas.
Recursos Financieros		X	2,5	La empresa mantiene un endeudamiento por préstamos que se utilizan para otras actividades no relacionadas con la empresa	Realizar u control mas estricto de la contabilidad de la empresa por medio de un agente externo
Recurso Tecnológico		X	2,5	Cuenta con maquinaria de producción industrial pero aun así es insuficiente además de la falta de un sistema que controle los inventarios y las ventas	Adquirir tecnología y un Software que mane los sistemas contables, como también la creación de una base de datos de clientes.
Infraestructura	X		4	Cuenta con una sede propia, la distribución de la zona de producción no es adecuada.	Rediseñar la planta de producción adecuándola a prestar un mejor servicio
Definición del negocio	X		4	Se encuentra bien definido porque va ligado a las expectativas y propósito de crecimiento de los propietarios y las necesidades de los clientes.	

Macrosegmentación	X		4	La empresa cubre las necesidades del mercado del sector donde esta ubicado	
Microsegmentación	X		3	Dirigido a hombres y mujeres de estrato socioeconómico 1 y 2	Por medio de las investigaciones crear productos y servicios específicos para las necesidades específicas que surjan de esta.
Sistemas de Información		X	2	La empresa o cuenta con sistemas de información	Adquirir un SIM que organice y valore los procesos internos de la empresa
Información de las 4'P de la empresa	X		4,5	Producto: empresa dedicada a la producción y venta de productos de panadería y pastelería	
			3,5	Precio: Los precios de los productos son precios relativos del mercado	Ofrecer un valor agregado que permita diferenciar los productos
			4,5	Plaza: EL negocio esta ubicado en un sector de un alto crecimiento comercial	
			1,5	Promoción: no se realizan actividades promocionales	Generar e implementar estrategias que permitan el desarrollo de actividades continuas de comunicación y promoción
Información de las 4'C	X		3,5	Compañía: las Instalaciones son adecuadas para la prestación del servicio mas no para la fabricación de productos	
			4	Cliente: Hombres y mujeres de estratos socioeconómico 1 y 2 habitantes del barrio el Poblado y alrededores	
			4	Competencia: Panaderías y pastelerías del barrio con menos experiencia y posicionamiento	
			4,5	Clima: La relación empresa proveedores es una ventaja por los beneficios mutuos que se pueden obtener.	
Promedio			3,34		

Anexo 3. Cuadro de evaluación del desempeño externo

ASPECTO	SI	NO	CALIF.	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Fortaleza de la competencia	X		4.5	Existe gran cantidad de competidores, pocas barreras de entrada	Creación de productos innovadores, y servicios que ofrezcan un valor agregado para sus clientes y generen diferenciación
Competidores potenciales	X		4	Gran proliferación de superetes y autoservicios de barrio, los cuales unifican y conceptualizan la prestación de servicio y venta de productos e un solo lugar ofreciendo gran variedad para sus clientes	Fortalecer la empresa tecnológicamente y generar una base de datos que un mayor conocimientos de estos que permitan crear estrategias de mercadeo directo y relacional
Clientes	X		2	La atención a los clientes es deficiente, existe poco conocimiento de sus gustos y necesidades, no se hace seguimiento reacciones en cuanto al producto.	Realizar investigaciones de mercado y pruebas de producto para analizar las reacciones de los clientes.
Clima Organizacional Externo	x		3	El Poder de negociación de los proveedores es alto. Existen buenas relaciones con ellos por el alto volumen de compra y buen manejo de pago.	Tener varias alternativas de proveedores calificados y reconocidos del mercado.

Anexo 4. Evaluación de alternativas del mercado objetivo

Alternativa 1: (Eliminada)

- **Que:** Productores y Comercializadores de productos de Panadería y Pastelería.
- **Quien:** Todo tipo de personas hombres y mujeres de todas las edades de estrato 1 y 2.
- **Como:** Producción y venta de productos de Panadería y Pastelería con atención en el punto de venta.

Alternativa 2: (Eliminada)

- **Que:** Productores y Comercializadores de productos de Panadería y Pastelería, productores y comercializadores de productos integrales y semi integrales.
- **Quien:** Todo tipo de personas hombres y mujeres de todas las edades de estrato 1 y 2. Además de personas preocupadas por consumir productos funcionales por salud o estética.
- **Como:** Producción y venta de productos de Panadería y Pastelería con atención en el punto de venta, clasificándolos según su categoría.

Alternativa 3: (Aprobada)

- **Que:** Productores y Comercializadores de productos de Panadería, Pastelería y productos complementarios, como también productos integrales y semiintegrales y ampliación del portafolio, nueva línea de productos, complementados con actividades de merchandising y atención al cliente.
- **Quien:** Todo tipo de personas hombres y mujeres de todas las edades de estrato 1, 2 y 3 que:
 - Se preocupan por consumir productos funcionales ya sea por salud o estética.
 - Buscan promociones y valor agregado en el momento de la compra.
 - Buscan una buena atención por parte del personal.
- **Como:** Producción y comercialización de productos de Panadería, Pastelería y productos complementarios, con atención en el punto de venta, clasificándolos según su categoría. Promociones, variedad en línea de productos nuevos y en los nuevos servicios.

Anexo 5. Análisis de costos de la empresa - 2007

COSTOS PANADERIA Y PASTERIA EL POBLADO 2007

Costos Fijos Mensuales		Costos Variables Mensuales	
Mano de Obra (Panadero)	750.000	Materia Prima	
Empleada	250.000	Surtido General Productos Complementarios	
Total	1.000.000	Servicios Públicos	
		Agua	
		Energía	
		Teléfono	
		Gastos varios	
		PROMEDIO	5.684.000

ENERO		FEBRERO	
CF	1.000.000	CF	1.000.000
CV	5.684.000	CV	5.684.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	6.684.000	TOTAL COSTOS Y GASTOS	6.684.000
VENTAS	7.892.420	VENTAS	7.342.680
UTILIDAD	1.208.420	UTILIDAD	658.680

MARZO		ABRIL	
CF	1.000.000	CF	1.000.000
CV	5.684.000	CV	5.684.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	6.684.000	TOTAL COSTOS Y GASTOS	6.684.000
VENTAS	7.745.370	VENTAS	9.892.520
UTILIDAD	1.061.370	UTILIDAD	3.208.520

MAYO		JUNIO	
CF	1.000.000	CF	1.000.000
CV	5.684.000	CV	7.067.500
TOTAL COSTOS Y GASTOS	6.684.000	TOTAL COSTOS Y GASTOS	8.067.500
VENTAS	9.974.320	VENTAS	17.437.850
UTILIDAD	3.290.320	UTILIDAD	9.370.350

JULIO	
CF	1.000.000
CV	5.684.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	6.684.000
VENTAS	9.452.730
UTILIDAD	2.768.730

AGOSTO	
CF	1.000.000
CV	5.684.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	6.684.000
VENTAS	9.332.420
UTILIDAD	2.648.420

SEPTIEMBRE	
CF	1.000.000
CV	7.067.500
TOTAL COSTOS Y GASTOS	8.067.500
VENTAS	15.833.790
UTILIDAD	7.766.290

OCTUBRE	
CF	1.000.000
CV	5.684.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	6.684.000
VENTAS	10.581.350
UTILIDAD	3.897.350

NOVIEMBRE	
CF	1.000.000
CV	7.067.500
TOTAL COSTOS Y GASTOS	8.067.500
VENTAS	12.927.410
UTILIDAD	4.859.910

DICIEMBRE	
CF	1.000.000
CV	7.067.500
TOTAL COSTOS Y GASTOS	8.067.500
VENTAS	21.824.730
UTILIDAD	13.757.230

TOTALES 2007	
COSTOS Y GASTOS ANUAL	85.742.000
VENTAS ANUALES	140.237.590
UTILIDAD	54.495.590
RENTABILIDAD	39%

Anexo 6. Análisis de costos de la empresa - 2008

COSTOS PANADERIA Y PASTELERIA EL POBLADO 2008

Costos Fijos Mensuales		Costos Variables Mensuales	
Mano de Obra (Panadero)	810.000	Materia Prima	
Empleada	280.000	Surtido General Productos Complementarios	
Total	1.200.000	Servicios Públicos	
		Agua	
		Energía	
		Teléfono	
		Gastos varios	
		PROMEDIO	6.252.400

ENERO		FEBRERO	
CF	1.200.000	CF	1.200.000
CV	6.111.500	CV	4.448.300
TOTAL COSTOS Y GASTOS	7.311.500	TOTAL COSTOS Y GASTOS	5.648.300
VENTAS	8.839.510	VENTAS	8.223.802
INGRESOS NO OPERACIONALES	200.000	INGRESOS NO OPERACIONALES	200.000
UTILIDAD	1.728.010	UTILIDAD	2.775.502

MARZO		ABRIL	
CF	1.200.000	CF	1.200.000
CV	6.111.500	CV	4.784.300
TOTAL COSTOS Y GASTOS	7.311.500	TOTAL COSTOS Y GASTOS	5.984.300
VENTAS	8.674.814	VENTAS	11.079.622
INGRESOS NO OPERACIONALES	200.000	INGRESOS NO OPERACIONALES	200.000
UTILIDAD	1.563.314	UTILIDAD	5.295.322

MAYO		JUNIO	
CF	1.200.000	CF	1.200.000
CV	6.111.500	CV	8.218.050
TOTAL COSTOS Y GASTOS	7.311.500	TOTAL COSTOS Y GASTOS	9.418.050
VENTAS	11.171.238	VENTAS	19.530.392
INGRESOS NO OPERACIONALES	300.000	INGRESOS NO OPERACIONALES	600.000
UTILIDAD	4.159.738	UTILIDAD	10.712.342

JULIO	
CF	1.200.000
CV	4.448.300
TOTAL COSTOS Y GASTOS	5.648.300
VENTAS	10.587.058
INGRESOS NO OPERACIONALES	200.000
UTILIDAD	5.138.758

AGOSTO	
CF	1.200.000
CV	6.111.500
TOTAL COSTOS Y GASTOS	7.311.500
VENTAS	10.452.310
INGRESOS NO OPERACIONALES	200.000
UTILIDAD	3.340.810

SEPTIEMBRE	
CF	1.200.000
CV	7.487.900
TOTAL COSTOS Y GASTOS	8.687.900
VENTAS	17.733.845
INGRESOS NO OPERACIONALES	600.000
UTILIDAD	9.645.945

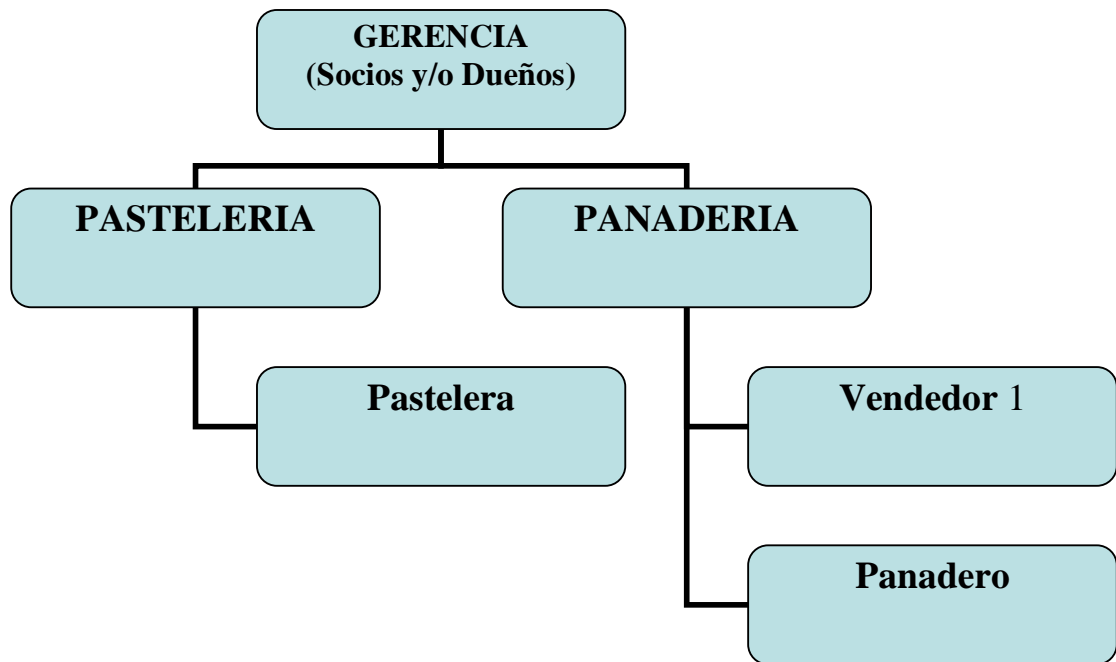
OCTUBRE	
CF	1.200.000
CV	6.111.500
TOTAL COSTOS Y GASTOS	7.311.500
VENTAS	11.851.112
INGRESOS NO OPERACIONALES	200.000
UTILIDAD	4.739.612

NOVIEMBRE	
CF	1.200.000
CV	6.111.500
TOTAL COSTOS Y GASTOS	7.311.500
VENTAS	14.478.699
INGRESOS NO OPERACIONALES	200.000
UTILIDAD	7.367.199

DICIEMBRE	
CF	1.200.000
CV	9.139.800
TOTAL COSTOS Y GASTOS	10.339.800
VENTAS	24.443.698
INGRESOS NO OPERACIONALES	800.000
UTILIDAD	14.903.898

TOTALES	
COSTOS Y GASTOS ANUAL	89.595.650
VENTAS ANUALES	157.066.100
OTROS INGRESOS	3.900.000
Plan Mercadeo	6.106.000
UTILIDAD	65.264.450
RENTABILIDAD	42%

Anexo 7. Organigrama de empresa



Anexo 8. Fotografías de la empresa





